



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIENCIAS SOCIAIS E APLICADAS-FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

NATHÁLIA MARQUES LOTT
RA: 20919607

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO NO DISTRITO FEDERAL.**

BRASÍLIA

2013

NATHÁLIA MARQUES LOTT

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO NO DISTRITO FEDERAL.**

Trabalho de curso (TC) apresentado como
um dos requisitos para a conclusão do
curso de administração de empresas do
UnICEUB-Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Tatiane Araujo.

BRASÍLIA

2013

NATHÁLIA MARQUES LOTT

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO NO DISTRITO FEDERAL.**

Trabalho de curso (TC) apresentado como
um dos requisitos para a conclusão do
curso de administração de empresas do
UnICEUB-Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Tatiane Araujo.

Brasília, _____ de _____ 2013.

Banca Examinadora

Prof.(a):

Orientador (a)

Prof.(a):

Examinador (a)

Prof.(a):

Examinador (a)

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO NO DISTRITO FEDERAL.

¹Nathália Marques Lott

RESUMO

O programa de treinamento e desenvolvimento dentro de uma empresa objetiva tanto a preparação do colaborador para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa. Em se tratando de docentes, os treinamentos ofertados à esse público ainda não são uma realidade verificada com grande frequência nas instituições de ensino. O objetivo desse estudo é analisar a estrutura atual de treinamento e desenvolvimento, voltado ao corpo docente de uma instituição de ensino privada, a fim de propor um programa de treinamento e desenvolvimento para esse público. Para a elaboração, os pressupostos teóricos de Boog (1980), Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) e Menezes (2002), foram os pontos de partida para sustentar as análises do contexto empresarial. Para verificar como estava formulado esse programa de treinamento e desenvolvimento dentro da empresa até março de 2013, foi realizado um estudo de caso utilizando de uma entrevista semi-estruturada com a gerente de recursos humanos da empresa, com um total de 17 perguntas. Os resultados obtidos mostraram que a empresa não possuía um programa de treinamento bem estruturado aos seus docentes e por esse motivo foi sugerido um programa de treinamento e desenvolvimento aos seus docentes por meio da pesquisa-ação, sugerindo para a mesma, ações para auxiliar na formação continuada de seus docentes.

Palavras-Chave: Treinamento e Desenvolvimento; Docentes; Estudo de Caso.

¹ Graduanda em Administração de Empresas do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília do 8º semestre no turno noturno.

E-mail- nathalialott20@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

A busca pela qualidade nos processos educativos é uma realidade presente em todas as instituições de ensino brasileiras. Abre, portanto, uma demanda por melhorias nos sistemas atuais tanto na educação acadêmica de base quanto na educação corporativa, in loco.

Sendo o docente a peça chave da educação, faz-se necessário que a sua formação tenha um aperfeiçoamento contínuo, auxiliando a estarem mais preparados para as mudanças ambientais.

Frente às transformações que estão ocorrendo constantemente no mundo contemporâneo, é com certa frequência que o professor vai para a sala de aula mal equipado para enfrentar as mudanças de currículo e sem as competências necessárias para desempenhar seu papel de educador.

É muito comum que a formação inicial do docente não consiga acompanhar a rapidez das mudanças. A formação de um profissional acontece em um período de tempo que não permite atualizações curriculares capazes de acompanhar a velocidade das mudanças ambientais.

Na formação de docentes, que deverão atuar junto à formação de indivíduos na educação de base, essa realidade não é obstante. Sem as competências adequadas e necessárias, os docentes tendem a se sentir pouco confiantes e podem apresentar maior resistência às mudanças.

As instituições de ensino recebem esse profissional e precisam trabalhar constantemente a sua formação, pois a própria evolução exige que se tenha uma preocupação quanto aos fatores formais e motivacionais do homem. Hoje o professor acaba por desempenhar múltiplos papéis (professor propriamente dito, psicólogo, pai/mãe, amigo/irmão, conselheiro, sacerdote, entre outros), o que implica a aquisição de novas competências por parte do docente (ESTRELA, 2002).

O treinamento e desenvolvimento passam então a ser uma ferramenta que pode auxiliar para que o docente desenvolva suas habilidades profissionais, o tornando mais confiante. Dessa forma, o presente estudo busca compreender: Qual

a estrutura de um programa de treinamento e desenvolvimento direcionado aos docentes de instituições privadas de ensino fundamental, médio e pré-vestibular?

Sua implantação se faz importante tendo em vista que com esse programa a instituição de ensino poderá estar ampliando a capacitação e habilidades dos docentes, além de estar proporcionando um aperfeiçoamento na formação continuada de seus docentes, possibilitando que eles possuam uma maior sintonia com os avanços ambientais.

Em Brasília até o mês de março de 2013, há um total de 90 escolas particulares, sendo 24 escolas de ensino médio e 54 de nível fundamental, as outras 12 são creches, pré-escolas ou escolas técnicas.

A instituição em estudo apresenta 1.400 alunos, 98 professores e um total de 115 funcionários. E não apresenta um programa de treinamento e desenvolvimento bem definido aos seus docentes.

O presente artigo tem por objetivo, analisar a estrutura atual de treinamento e desenvolvimento, voltado ao corpo docente de uma instituição de ensino privada, a fim de propor um programa de treinamento e desenvolvimento para esse público.

Na primeira parte do estudo, expõem-se os conceitos e históricos sobre o treinamento e desenvolvimento. Nessa etapa foram considerados os pressupostos teóricos de Araujo (2008) e Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006)

Na segunda parte, são abordados os impactos do treinamento e desenvolvimento nas organizações. Também é mostrado o treinamento e desenvolvimento como uma estratégia para as organizações frente aos seus concorrentes. Essa etapa foi embasada no pressuposto teóricos de Boog (1980), Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) e Menezes (2002).

Na terceira parte é dado enfoque aos modelos de treinamento e desenvolvimento existentes e logo em seguida as fases de treinamento. A partir dos pressupostos teóricos de Boog (1980), Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) e Chiavenato (2000).

Ao finalizar a parte teórica, focam-se na apresentação das metodologias que facilitarão o estudo, apresentando a descrição da unidade de caso, os

procedimentos que serão utilizados para a coleta e a análise dos dados. Considerando para essa etapa os pressupostos teóricos de Gil (1999), Dias (1999), Sutton (1993), Thiollent (1886) e Bressan (2000). E por fim, seguem as considerações finais do trabalho e as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Treinamento e desenvolvimento.

Inicialmente é importante ressaltar que treinamento e desenvolvimento são conceitos distintos. Por mais que possuam semelhanças e cheguem a utilizar técnicas em comum, os objetivos traçados possuem diferentes trajetórias.

Lawrie (1990) afirma que faz sentido trabalhar bem esses conceitos porque uma definição clara propicia uma melhor compreensão dos resultados que se deseja obter e dos métodos apropriados ao planejamento, execução e avaliação das diferentes ações educacionais.

Lawrie (1990) ainda afirma que muitos profissionais que trabalham nas áreas de gestão de pessoas nas organizações não conseguem fazer distinção entre treinamento, desenvolvimento e educação.

ARAÚJO (2008, p.94) diferencia o Treinamento do Desenvolvimento. O treinamento estando voltado para o condicionamento da pessoa, na execução de suas tarefas. Já o desenvolvimento voltado para o crescimento da pessoa no nível de conhecimento, habilidades, atitudes e valores éticos, de modo que ela possa desempenhar seu papel da melhor forma.

Como treinamento pode-se definir como a preparação do profissional para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, e também um desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa (FERREIRA, 1979).

Segundo Rocha (1999 *apud* Borges-Andrade, Abbad e Mourão, 2006):

O treinamento apresenta como objetivo a aprendizagem e, por isso mesmo, tem relação direta com a prática pedagógica e condiciona o indivíduo para o trabalho, o que lhe proporciona mudanças que levam ao seu crescimento pessoal e também o desenvolvimento da organização. O treinamento traz como resultado um melhor desempenho do colaborador, por ser uma forma de fazer com que o colaborador ganhe novas atitudes, conhecimentos, habilidades e conceitos.

A partir da afirmação do autor, Rocha (1999), é possível concluir que o treinamento contribui de forma incisiva para melhorar o desempenho de um funcionário, podendo até mesmo ajuda-lo a superar problemas ou dificuldades que

ele possa vir a apresentar em alguma área. Pois com a mudança de sua postura e a aquisição de novos conhecimentos podem fazer com que o colaborador adote uma nova maneira de desenvolver o seu trabalho, mais motivado e gerando maior produtividade para a organização.

Já a definição de desenvolvimento foi criada posteriormente, em 1969, e Nadler (1984 *apud* BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006) que foi o criador desse termo, define o desenvolvimento como à promoção de aprendizagem para empregados (ou não), visando ajudar a organização no alcance de seus objetivos. Sendo o desenvolvimento uma aprendizagem voltada para o crescimento individual.

Pode-se entender o desenvolvimento como uma aprendizagem adquirida para o crescimento do indivíduo, mas não relacionada a uma tarefa presente, ou futura. Nadler (1984 *apud* BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006)

Também é possível verificar na literatura autores que agrupam os dois conceitos, como Vargas (1996), para ele treinamento e desenvolvimento representam a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança no ser e no pensar do indivíduo, por meio da aquisição de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

2.2 Histórico do treinamento e desenvolvimento

As primeiras ações vistas envolvendo o treinamento e desenvolvimento ocorreram nos primórdios da civilização, quando o homem da caverna repassava aos seus descendentes os conhecimentos básicos que asseguravam a sobrevivência e a continuidade da espécie humana. Com a passagem de vários milênios pode ser visto mais claramente as atividades de treinamento e desenvolvimento sendo executadas (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Segundo Gil (2008), a história do treinamento nas empresas vem desde o início do século XX. O objetivo expresso desses programas era preparar o indivíduo para atingir o mais alto nível de produtividade possível.

Durante a Segunda Guerra Mundial ficou bem reconhecida às ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Nos anos que se seguiram, o interesse

despertado pela área gerou um conjunto de conhecimentos que passou a ser substancialmente utilizado pelas organizações (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Ainda segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) a expressão treinamento e desenvolvimento surgiu no cenário empresarial norte-americano, quando os Estados Unidos estavam em guerra, e o treinamento do pessoal era necessário para atender todas as necessidades que se obtiveram com o aumento da produção e a recolocação dos trabalhadores.

E foi quando foram adotados os objetivos de se elevar o padrão e o prestígio do profissional que atua com treinamento nas organizações e assim promover o seu desenvolvimento profissional.

Segundo o que Gil (2008, p118) foi a partir da década de 60 que o treinamento passou a envolver todas as atividades ligadas ao suprimento da carência de indivíduo ou grupo em termos de conhecimento, habilidade e atitudes, com vista em realizar as atividades necessárias para alcançar os objetivos da organização.

Até os meados de 1970, não se falava em desenvolvimento, somente em treinamento. O termo desenvolvimento só surgiu no final da década de 1970, por um professor de educação de adultos chamado Nadler (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Com base nessa análise histórica, pode-se concluir que os processos de treinamento e desenvolvimento nas organizações estão em contínua mudança, objetivando a atender as alterações de demanda da administração, e também na preocupação em dar respostas aos profissionais da área.

2.3 Impactos do Treinamento e Desenvolvimento no trabalho e na organização:

Quando uma empresa investe em seus colaboradores, eles desenvolvem habilidades motoras e intelectuais, desenvolve estratégias que capacitam os colaboradores a desempenhar vários papéis, tanto no presente como no futuro (BOOG, 1980).

Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), para que uma empresa mensure os impactos que foram causados pela implantação de Treinamento e Desenvolvimento algumas perguntas podem ser discutidas:

- O desempenho da pessoa treinada mudou, foi aperfeiçoado?
- Os ganhos esperados pela organização em termos de melhoria de processo, clima, resultados financeiros foram alcançados?
- Como posso atribuir ao evento de T&D a responsabilidade por gerar esses efeitos?
- Que variáveis podem ter facilitado ou dificultado a geração desses efeitos?

A expectativa que os diretores das organizações possuem quanto aos efeitos do treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores é alta. Marras (2001, pág 112) relata alguns dados que podem ser avaliados para que se comprove que o programa foi eficaz como :

Aumento da produtividade, melhorias na qualidade dos resultados, redução dos custos (retrabalhos, etc.), otimização da eficiência, otimização da eficácia, modificação percebida das atitudes e comportamentos, elevação do saber (conhecimento, conscientização), aumento das habilidades, redução do índice de acidentes, melhoria do clima organizacional, aumento da motivação pessoal, redução do absenteísmo.

Como os programas de treinamento e desenvolvimento requerem investimentos e também uma disponibilidade de recursos, se espera que se obtenha na mesma proporção um retorno ou que seja ao menos compatível (MARRAS, 2001).

2.4 Treinamento e Desenvolvimento como estratégia para as organizações.

O programa de treinamento e desenvolvimento desde a antiguidade vem se mostrando ser uma excelente estratégia e diferencial para as organizações. Porter (1989) afirma que o benefício que foi obtido pelas empresas em relação à concorrência pode ser atribuída, em grande parte, à similaridade presente entre os programas de treinamento com o planejamento estratégico que a organização executa. Os resultados obtidos pelas empresas seguramente são afetados pela aprovação dos funcionários, visto que os programas de treinamento utilizados

influenciam diretamente sua produtividade, tornando-se um fator prevalecente para a eficiência organizacional.

Podemos então concluir que é indiscutível a importância do treinamento e desenvolvimento para aperfeiçoar o desempenho dos funcionários e da empresa como um todo. Quanto mais qualificados forem os funcionários, possivelmente melhores resultados obterão as empresas.

O autor Menezes (2002), considera que quando um funcionário está qualificado a realizar suas atividades ele é visto para a empresa como uma vantagem competitiva. Desta forma as aspirações da empresa em aumentar sua produtividade devem estar juntas com as habilidades dos funcionários para realizá-las.

Podemos então observar que os programas de T&D eles são uma estratégia para organização, pois segundo (Chiavenato, 2000), eles ajudam a:

- Preparar as pessoas para a execução das tarefas peculiares à sua organização.
- Mudar a atitudes das pessoas;
- Desenvolver novas habilidades, conceitos, etc;
- Transmitir informações;
- Desenvolver conceitos;
- Aumentar a produtividade;
- Melhorar a comunicação;
- Diminuir o retrabalho;
- Melhorar o relacionamento interpessoal;
- Preparar as pessoas e a organização no que diz respeito à substituição e a movimentação de pessoas.

Ao fazer uma observação de todos os benefícios que uma organização pode obter ao implantar em sua empresa o programa de T&D, podemos caracteriza-lo como uma excelente estratégia para a empresa frente aos seus concorrentes, é um investimento que tem seus custos, porém se for bem executado e elaborado só tende a trazer benefícios à organização.

2.5 Modelos de Treinamento e Desenvolvimento:

Existem vários modelos de treinamento e desenvolvimento, o que se torna importante que empresa faça um estudo acerca de qual modelo será de maior aproveitamento aos seus funcionários para que esse treinamento traga retornos positivos e evite prejuízos financeiros para a empresa.

Os mais utilizados pelas empresas são os apresentados por Boog (1980):

- **Reunião de debates:** Geralmente é presidida por algum integrante do grupo previamente selecionado pelo mesmo, tendo como objetivo discutir problemas de formação e qualificação inerentes ao trabalho, técnica esta mais recomendada a pequenos grupos.
- **Demonstração:** É caracterizada por apresentar na prática o que foi teorizado. Tanto pode ser utilizada para treinamento grupal quanto individual, sendo, no entanto, a primeira mais empregada.
- **Dramatização:** Baseia-se em uma representação dramatizada da situação real de trabalho, empregada especialmente em situações que envolvam tarefas pertinentes a pessoas que lidem com o público.
- **Brainstorming:** Nesta técnica, são agrupadas no máximo dez pessoas, onde deverão produzir o máximo de ideias utilizando o mínimo de tempo possível, sem nenhum rigor nem tampouco críticas a ideias consideradas absurdas.
- **Estudo de Caso:** Discussões organizadas e sistemáticas de casos tomados da vida real são o que caracteriza esta técnica. Assim, é necessário ter ocorrido algo, uma situação específica, um acontecimento na empresa, de forma a proporcionar a teorização da solução.
- **Jogo de Empresas:** É conhecido também como jogo administrativo ou de negócios, usando uma simulação frente às situações do trabalho. Reúne dois ou mais componentes e possui regras desde o início até o fim.
- **Palestra:** A palestra apresenta boa utilidade, segundo dados presentes na literatura, quando o montante de treinados for elevado, houver a transmissão de conceitos na iniciação de assuntos específicos e também de novas formas de treinamento.

- Conferência: A diferença entre a Palestra e a Conferência é que esta última apresenta-se mais formalmente. Entretanto, a utilização de ambas as técnicas é a mesma.
- Treinamento no próprio serviço: A maioria dos autores aponta esta técnica como a mais utilizada pelas organizações, na qual o treinando adquire conhecimentos, habilidades e competências para logo em seguida pôr em prática. O funcionário aprende trabalhando, e é devido a isso a sua grande utilização em tarefas operacionais.
- Rodízio de funções: Consiste praticamente em uma rotatividade interna, possibilitando ao treinando passar por diversos cargos e setores, independente da similaridade com o seu cargo, objetivando um maior entrosamento e assimilação de conteúdos diversos àqueles habituais.
- Treinamento a distância: Muito utilizada no Brasil ultimamente, é considerada uma técnica de auto-desenvolvimento, visto que o indivíduo somente tem contato com o material do ensino, e não com exposição ou demonstrações práticas. Atribui-se a isto uma das desvantagens desse tipo de treinamento, dada a impossibilidade de transferência do aprendizado.

Carvalho (2001 *apud* BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006), afirma que após ter sido realizada a escolha do método de treinamento e desenvolvimento é importante que acompanhe o empregado para verificar a eficácia do treinamento e se ele gerou lucro para a empresa. Podendo ser realizado por meio de questionário, entrevista ou por meio de uma auto-avaliação.

Sendo, portanto, de extrema importância que se faça uma análise para verificar se o método escolhido foi o mais apropriado.

2.6 Fases do Treinamento:

Segundo Abbad, Borges-Andrade e Mourão (2006), um processo de treinamento planejado e sistemático pode dar uma importante contribuição para auxiliar a organização na melhora de suas capacidades e para alcançar seus objetivos, sendo assim é importante que a organização siga alguns estágios no treinamento de seus funcionários, que são eles:

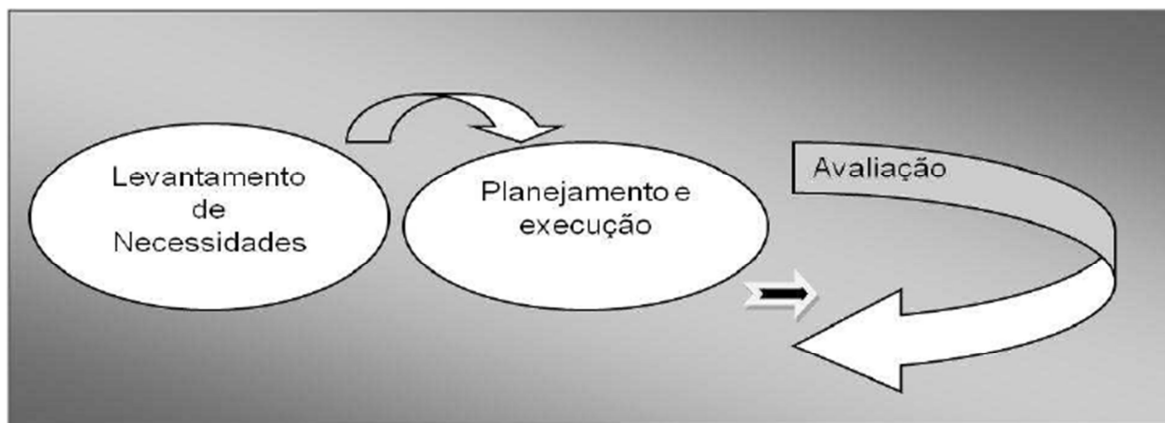


Figura 1. Modelo Sistêmico de Treinamento; Adaptado de Abbad,Borges-Andrade(2006)

- **Diagnóstico ou Levantamento de Necessidades:**

O diagnóstico ou levantamento de necessidades é a primeira fase do processo, pois é por meio dele que será identificada a situação atual da empresa, se há ausência de algum fator de extrema importância, onde ela está inserida e o que poderá ser apontado para solucionar os processos falhos e melhorar os que já estão em ação. Para tal, são necessários três níveis de análise:

- Análise organizacional que é realizada na organização como um todo, missão, objetivos, produtos, serviços, tecnologias, clima organizacional, recursos, em todos os processos que a empresa possui. Por meio dessa análise é possível averiguar como ocorre o crescimento da empresa, a que se deve este crescimento e quais fatores estão dificultando-o. Dessa forma o treinamento é realizado de acordo com as necessidades da organização e à medida que a empresa altera suas necessidades.
- Análise dos recursos humanos, por meio dessa análise é possível verificar se as pessoas existentes são suficientes qualitativamente e quantitativamente para as atividades atuais e futuras da organização. São analisadas se as habilidades, as competências e as posturas que os indivíduos possuem estão compatíveis com as exigências para a execução do trabalho e o alcance das metas da organização e, se por meio do treinamento é capaz de mudar e se adequar, ou se há a necessidade de ser mudado.
- Análise das tarefas é realizada para verificar quais os comportamentos, habilidades e conhecimentos que são necessários para a execução das tarefas dentro dos padrões estabelecidos pela organização, e identificar se os indivíduos possuem

essas exigências. Verificando se há necessidade de treinamento, e se os colaboradores atendem aos requisitos e habilidades que são exigidos pelo cargo ocupado (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Segundo o que Chiavenato (2000), há meios de se fazer um levantamento de necessidades de treinamento, são eles: avaliação do desempenho, solicitação de supervisores e gerentes, reuniões entre os departamentos, exame de funcionários, alteração do trabalho, entrevista no caso de saída, relatórios periodicamente.

- **Planejamento:**

Ao se concluir a fase de diagnóstico ou levantamento das necessidades de treinamento, inicia-se o planejamento do treinamento. Para Chiavenato (2000), na fase do planejamento é importante que se busque as respostas para as seguintes questões:

- O que deve ser ensinado?
- Quem deve aprender?
- Quando deve ser ensinado?
- Onde deve ser ensinado?
- Como se deve ensinar?
- Quem deve ensinar?

O planejamento do treinamento deve ser feito após uma análise bem detalhada das necessidades da empresa, para definir com precisão o que será abordado, identificando os pontos a seguir: quem é o público alvo, o que se deseja alcançar, quais são os temas, métodos e técnicas, se será em grupo ou não. (CHIAVENATO, 2000)

- **Execução:**

Essa fase é simples, todas as ações de treinamento que foram planejadas são executadas.

Para executar o treinamento, devem-se analisar alguns fatores que são apontados por Chiavenato (2000), entre eles adequação do plano às necessidades da organização, a qualidade do material utilizado, a cooperação dos gerentes da

empresa, a qualidade e preparo dos instrutores, a qualidade dos treinados. É preciso que se faça a avaliação dos produtos, para verificar se os objetivos definidos foram obtidos, fazendo uma verificação entre as características de antes, durante e depois de sua execução.

- **Avaliação:**

A avaliação do treinamento é a etapa que verifica todo o processo para saber se ocorreu alguma falha durante o treinamento.

Segundo Marras (2001) a avaliação do treinamento é necessária para avaliar se os resultados obtidos foram o que a organização esperava. Entende-se que o que mais importará para a organização é estar consciente do retorno que o programa de treinamento irá trazer para a empresa. Portanto, ao finalizar um treinamento deve-se avaliá-lo para saber se ele trouxe realmente retorno para a empresa.

Toledo e Milioni (1986) comentam que ao se fazer um investimento em treinamento a empresa espera que com isso ela tenha um aumento de produtividade, uma mudança no comportamento dos seus funcionários, uma melhora no clima de dentro da organização, uma redução dos seus gastos, redução de acidentes e de rotatividade além de outros resultados.

O que torna uma fase muito importante, para que se verifique se os resultados esperados com o treinamento foi o esperado, ou se a empresa teve prejuízos e seus funcionários não corresponderam às expectativas que a empresa tinha com respeito às possíveis melhoras.

3 MÉTODO:

Esse estudo é uma pesquisa descritiva, e segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Ao final de uma pesquisa descritiva, você conseguirá reunir e analisar muitas informações acerca do assunto pesquisado. A grande contribuição das pesquisas descritivas é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida.

A pesquisa também será qualitativa que proporcionam um relacionamento mais extenso e maleável entre o pesquisador e os entrevistados, são menos estruturados e lidam com informações mais subjetivas, maiores e mais detalhadas do que os métodos quantitativos DIAS (1999 *apud* Gil, 1999). Os métodos qualitativos normalmente utilizam de métodos de interpretação, pressupostos relativistas e representação verbal dos dados, em oposição à representação numérica (SUTTON, 1993)

Outro método utilizado será o Estudo de Caso que é mais utilizado quando se quer responder questões: como? E por quê? ; Ou quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e até mesmo quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real (BRESSAN, 2000).

Utiliza-se também do método de Pesquisa-ação. Para Thiollent (1986) a pesquisa-ação é como uma pesquisa social que é realizada com pouca associação com uma ação ou na resolução de um problema onde os pesquisadores e os participantes estão envolvidos de modo participativo ou na cooperação.

Ainda segundo Thiollent (1986), a pesquisa-ação permite auxiliar a dar fim nas falhas existentes entre a pesquisa educativa e a prática docente, ou seja, entre a teoria e a prática, e os resultados aumentam a capacidade de compreensão e as práticas dos professores, o que auxiliam amplamente nas mudanças.

3.1 Descrição da unidade de caso

A unidade de caso é uma instituição privada de ensino fundamental, nível médio e pré-vestibular. Fundada por três sócios com somente 30 funcionários e seis turmas, iniciou suas atividades em 1996, com a finalidade de atender a demanda do

vestibular da Universidade de Brasília-UnB, ministrando a matéria específica de matemática. Hoje são 115 funcionários e 50 turmas, com faturamento mensal de aproximadamente de R\$1.480.000,00.

Com menos de seis meses, a empresa passou por uma expansão, chegando em 1997 ao completo curso de pré-vestibular. E foi em 1999, para atender as demandas do mercado que foi criado o ensino médio.

Já em 2005, a instituição de ensino decide atuar também no ramo fundamental. Hoje a empresa consta de duas unidades, uma localizada na SGAS 601 conjunto A lote 02 e outra na SGAS 908, lote 23/24. As duas unidades dispõem de espaço físico privilegiado, modernos laboratórios de física, biologia, química, música, artes cênicas e visuais, instalações confortáveis e amplo estacionamento.

A visão da empresa é: “Ser líder e referência nacional e mundial no segmento de educação, quanto à aquisição de conhecimento e formação de valores.”.

E como sua missão ela possui a de “Formar cidadãos por meio da construção do conhecimento com seriedade e respeito à sua individualidade, preparando-os para que se tornem íntegros, éticos e comprometidos com a família, a sociedade e o país”.

Os valores que a empresa prega como os mais importantes a ela são:

- Estímulo a Criatividade: Valorizar e respeitar as diferenças individuais construindo isso com harmonia, disciplina e concentração, a fim de desenvolver ou aprimorar soluções inovadoras.
- Excelência: Superar os objetivos pretendidos sem perdas ou desperdícios de recursos, tempo e energia.
- Resiliência: A capacidade de assimilar as situações negativas, mas com controle emocional suficiente para buscar formas de contorná-las.
- Capacidade de autossuperação: Realizar investimento próprio na ampliação e domínio de novas atitudes, habilidades e conhecimentos.
- Ética: Seguir os princípios morais por meio de um comportamento adequado e honesto em qualquer situação deparada.
- Responsabilidade Organizacional, Social e Ambiental: Assumir as responsabilidades pelos resultados de nossas ações junto à sociedade e ao

ambiente, gerando confiança na qualidade do trabalho e atualização permanente.

- Integridade: Comprometer-se plenamente com os resultados, cumprindo o que se propõe a fazer.

Em 2013 a empresa consta de duas unidades na Asa Sul de Brasília e se direciona ao ensino fundamental, médio e pré-vestibular. Possui um total de 98 docentes e atendendo a alunos a partir de 6 anos até cerca de 22 anos.

3.2 Instrumentos de coleta de dados

No estudo realizado, procurou-se verificar como funcionava o programa de treinamento e desenvolvimento para os docentes na instituição privada de ensino fundamental, médio e pré-vestibular em estudo. Procurando assim sugerir uma estrutura para implantação de um programa de treinamento e desenvolvimento aos seus docentes de modo que seus docentes obtenham uma formação continuada e consequentemente uma melhora na educação.

Com o objetivo de se verificar como estava esse programa até março de 2013, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a gerente de recursos humanos da empresa, que é responsável pelos processos de recrutamento e seleção e também pelo programa de treinamento e desenvolvimento.

A entrevista foi realizada pessoalmente e constava de 17 perguntas abertas, dando a ela uma maior flexibilidade, respondendo até mais do que foi perguntado.

A entrevista é um pouco flexível. Não precisa ser seguida necessariamente a ordem que foi feita no roteiro da entrevista e poderão ser elaboradas novas questões no decorrer da entrevista (MATTOS, 2005). Mas, em geral, a entrevista irá seguir o que foi planejado. As grandes vantagens das entrevistas semiestruturadas são: possibilidade de se ter acesso a informações além das definidas nos roteiros; aumento da capacidade de outros pontos de vista; a possibilidade de dar orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação e definição de novas estratégias e outros instrumentos (TOMAR, 2007).

3.3 Procedimentos de coleta de dados

A entrevista semi-estruturada foi realizada com a gerente de recursos humanos da empresa, em seu local de trabalho. Foram feitas 17 perguntas, com a duração total de 15 minutos. Os instrumentos utilizados para a realização da entrevista foram: o roteiro da entrevista, um bloco de notas, uma caneta e um gravador para coletar as respostas da entrevistada.

3.4 Procedimentos Analíticos

Foi realizada a transcrição da entrevista com a gerente de recursos humanos da empresa que é responsável por gerir os processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento que está na empresa há cinco anos.

E para analisar os dados obtidos com a entrevista foi realizada uma análise dos conteúdos que, segundo Godoy (2005), envolve três fases fundamentais: a pré-análise, a exploração do material e os resultados.

A pré-análise é uma fase de organização. Onde se define um esquema de trabalho que deverá ser preciso, com 23 procedimentos definidos, mas de forma flexível, e normalmente envolve um primeiro contato com os documentos.

Na fase de exploração do material, o pesquisador precisa ler todos os documentos selecionados, adotando códigos, classificando e dando categorias para cada um deles.

Na fase de resultados, são feitas as análises dos dados, a formulação de hipóteses e a elaboração de indicadores ou categorias que irão orientar a forma de interpretar e também a de preparar o conteúdo final.

4 DISCUSSÃO

Os dados obtidos a partir da entrevista com a gerente de recursos humanos da empresa foram avaliados com enfoque na Análise de Conteúdo proposta por (MINAYO, 2002). Segundo o autor esta metodologia constitui-se no movimento de observar atentamente para os dados em busca de seus significados, por meio de procedimentos sistemáticos.

As perguntas da entrevista se basearam em procurar se informar de como era o processo a partir da contratação do docente até a verificação de como estava formulado o programa de treinamento para os docentes.

Analizando a entrevista foi percebido que nunca foi realizado um levantamento de necessidade de treinamentos sistematizado na empresa. Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), é por meio dessa análise que é identificada a situação atual da empresa, se há ausência de algum fator de extrema importância, onde ela está inserida e o que poderá ser apontado para solucionar os processos falhos e melhorar os que já estão em uso. Também nunca foi realizado nenhum estudo para que se verifiquem as principais carências de conhecimento, habilidades e atitudes dos docentes na empresa.

A empresa utiliza somente de questionários aos alunos para fazer a verificação se os comportamentos, habilidades e conhecimentos dos docentes são os necessários para a execução de suas tarefas dentro do padrão da empresa, o que pode ser algo falho, já que muitos alunos não levam o questionário a sério, e segundo o que foi visto por Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) é verificando estes quesitos que se pode verificar se há necessidade de treinamento, e se os colaboradores atendem aos requisitos e habilidades que são exigidos pelo cargo ocupado.

Não existe investimento provisionado em treinamento e desenvolvimento na empresa, somente quando há uma grande demanda por parte dos docentes que eles são inscritos em eventos de capacitação que são sugeridos pela empresa. Porém, segundo a gerente de recursos humanos, já há uma previsão que essas ações comecem a ser implantadas já no final do ano de 2013. Tais investimentos se fazem necessários visto que esses profissionais são as peças chave para a empresa

e precisam sempre estar motivados e adequados às mudanças ambientais, sempre se atualizando e esses treinamentos irão justamente procurar manter esse profissional mais bem preparado para ministrar suas aulas.

Os treinamentos quando solicitados pelos docentes, são realizados por consultores externos, não existindo nenhum profissional na empresa que esteja preparado a executar esses treinamentos. Que apesar da vantagem do consultor externo possuir mais experiência prática que o interno, por estar sempre em atividade em empresas diferentes, com problemas diferentes, o que facilita que ele trabalhe com maior imparcialidade, ele também está mais propício a riscos, e não tem tanta facilidade de acesso as pessoas e acaba por ter uma hierarquia que gera algo um poder formal, além de ser um gasto a mais da empresa.

Os treinamentos também não são padronizados e nem existe um programa já desenvolvido de treinamento e desenvolvimento a esses docentes, já que foi informado que os diretores não consideram esses treinamentos como prioridade, apesar de saberem da sua importância.

Esse fato resultou em um constante demanda de treinamento por parte dos docentes, o que comprova que o colaborador se sente valorizado e importante para a empresa quando lhe é submetido aos treinamentos, além de eles mesmos reconhecerem que para a sua função é necessário que eles façam os treinamentos para ficarem mais atualizados para ministrar suas aulas.

A empresa não faz uso da intranet para realizar os treinamentos que são demandados, mesmo possuindo um sistema onde todos possuem acesso. A utilização da intranet é muito útil para o desenvolvimento de programas de ensino a distância dentro das empresas (GOMES, 2012). Por meio de seus computadores, os funcionários podem acessar as informações de um curso e interagir com o consultor e com seus colegas de trabalho. Além da redução de custos que a empresa teria e a possibilidade do docente entrar para fazer os treinamentos na hora que lhe for possível.

A gerente de recursos humanos acredita que a empresa teria um melhor desempenho de regência, uma melhor relação entre aluno versus professor, uma

diminuição da evasão escolar e um aumento da quantidade de alunos se fossem implantado um programa de treinamento aos seus docentes.

4.1 O programa de Treinamento e Desenvolvimento:

Com os dados coletados e analisados na fase anterior, o que se pretende é indicar um conjunto de ações de treinamento e desenvolvimento direcionados à empresa foco desse estudo.

Coughlan e Coughlan (2002) afirmam que o plano de ação precisa responder a algumas questões que são chave: O que precisa ser mudado? Em que partes da organização? Que tipo de mudança é necessária? Que tipo de apoio é necessário? Como é o compromisso a ser formalizado? Qual é a resistência que irá ser gerenciada? Segundo os autores, essas questões são críticas e precisam ser respondidas para que o plano de mudança ocorra.

A proposta de treinamento e desenvolvimento para a empresa em estudo é de proporcionar alguns cursos, palestras e análises das principais carências da empresa a fim de auxiliar a empresa em promover um auxílio na educação continuada de seus docentes.

Como a empresa em foco nunca realizou um levantamento de necessidades de treinamento seria de extrema importância que ela o fizesse, pois com esse levantamento se torna possível verificar o que o colaborador ou o grupo precisa aprender, além de se rum fator que irá determinar que tipo de treinamento deve ser feito para a empresa.

A estrutura que é a mais predominante, ao se elaborar um levantamento de necessidades, é a proposta por McGehee e Thayer (1961), em que eles afirmam que para que se obtenha um bom levantamento de necessidade de treinamento, é necessário que se faça:

- **Análise organizacional:** Essa análise possui a finalidade de dar informações sobre onde e quando o treinamento se faz necessário em uma organização. Segundo Goldstein (1991), é uma análise dos componentes do vasto sistema que determina se um programa de treinamento irá trazer mudanças de componentes no trabalho. Na análise organizacional a empresa analisa quais

são os pontos fortes e os fracos. Essa análise é importante, pois está relacionada com a necessidade da organização de ter um bom quadro de recursos humanos para alcançar suas metas. É necessário que todas as áreas participem.

- **Análise de tarefas:** Nessa análise é feita a identificação da natureza das tarefas a serem realizadas no trabalho e as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para o desempenho destas tarefas. Os avanços na tecnologia podem modificar as exigências das tarefas, mas também podem influenciar as competências que são exigidas. O principal da análise de tarefa é a pessoa que a desenvolve, pois ela que irá determinar qual o tipo de comportamento que os colaboradores devem ter para desempenharem as tarefas propostas de forma adequada, além de conhecer as habilidades e as atividades exigidas.
- **Análise individual:** Nessa análise é verificado qual o tipo de treinamento e quem deve ser treinado, portanto, se houve uma análise que não foi adequada, poderá resultar em treinamento inadequado ao colaborador. Também verifica se os funcionários possuem os pré-requisitos quanto aos conhecimentos, atitudes e motivação para que consigam se beneficiar do treinamento.

As principais formas utilizadas para elaborar o levantamento das necessidades de treinamento e que a empresa em estudo poderá fazer uso são, segundo McGehee e Thayer (1961):

- **Entrevistas com pessoal de linha:** Com o objetivo de identificar os problemas de trabalho, não precisam ser estruturadas, podem ser realizadas individualmente ou em grupo.
- **Entrevistas com gerentes e supervisores:** Com o objetivo de percepção dos possíveis problemas solucionáveis por meio de treinamento.
- **Entrevistas de saída.**
- **Questionários:** Podendo ser realizado com várias formas de perguntas que permitam abranger uma significativa quantidade de amostras ou até toda a população.
- **Listagem:** Poderá conter vários de comportamentos, que são apresentados ao pesquisador, durante o questionário.

- Avaliação de desempenho: Tem o objetivo de apresentar não apenas as pessoas que irão necessitar de complementação de treinamento, mas também dos setores da empresa.
- Observação: foca nos comportamentos e habilidades no lugar de conhecimentos e atitudes.
- Pesquisa de atitude: podem indicar de necessidades e treinamento ligados a níveis gerais de satisfação e insatisfação.
- Discussão em grupo: reuniões com funcionários de uma área de trabalho, buscando estabelecer os problemas específicos, verificar quais as possíveis causas e as possíveis ações de treinamento.
- Reuniões interdepartamentais: visam estabelecer problemas mais amplos e priorizar as necessidades de treinamento.
- Exame de índice de RH: exame dos indicadores de RH.
- Solicitação de supervisores/gerentes: Os próprios gerentes apresentam o que eles observam de necessidade.

Depois de realizado o levantamento de necessidade de treinamento é importante que a empresa pegue essas reais necessidades que foram levantadas e faça o planejamento e a programação dos treinamentos respondendo as perguntas: O que fazer? Como fazer? Por que fazer? Quem responde? Quando fazer? Onde fazer? E quanto custa? Respondendo essas perguntas, a empresa fica apta para a fase de execução, que é o ápice de todo programa (CHIAVENATO, 2000).

Para a execução dos treinamentos na empresa, poderia fornecer como conhecimentos técnicos, que é o saber, os cursos de:

-Curso de Libras: O curso de libras proporciona o aprendizado da linguagem de sinais brasileira ao professor para atuar com alunos surdos, permitindo uma maior inclusão para esses alunos de forma que eles não se sintam excluídos ou diferentes dos demais.

-Curso de Atualização Gramatical: O curso auxilia a desenvolver habilidades de escrever corretamente, dando maior segurança ao professor na escrita e na fala e atualizando o mesmo sobre as novas regras gramaticais.

-Curso de Pacote Office: Curso prático que ensina o aluno de maneira simples a utilizar as principais ferramentas do Microsoft Office (WORD, EXCEL, POWER POINT). O Curso irá ajudar aos professores na criação de suas aulas, ensinando práticas necessárias ao preparo de apresentações e documentos de qualidade.

-Curso do Prezi: O prezi permite que se façam apresentações de alto impacto usando um conceito inovador de zoom-in e zoom-out, para que se consiga uma visão geral e entrar nos detalhes da apresentação, que poderão auxiliar na didática das apresentações de suas aulas. Poderá ser realizado por meio da intranet.

Já como habilidade, que é o saber fazer, poderia ser ofertado os cursos de:

- Curso de Administração do Tempo: Curso para crescer a habilidade de administrar o tempo de forma eficiente para de conseguir uma maior produtividade, organização e desempenho nas ações e atividades realizadas tanto pessoais quanto profissionalmente.

-Palestra Motivacional: Poderão ser realizadas palestras que são motivacionais, pois estudos comprovam que pessoas mais motivadas são mais felizes e tendem a conseguir melhores resultados em seus trabalhos.

-Curso sobre o Bullying: Esse curso irá permitir que o professor consiga identificar e a tratar o Bullying nas salas de aula.

-Curso de Distúrbios e Dificuldades de Aprendizagem: Curso para preparar o professor a lidar e ajudar os alunos que possuem alguma dificuldade ou até mesmo distúrbios de aprendizagem.

Na tabela abaixo, estão apresentados os cursos, assim como os meios, os possíveis custos, uma ideia do local a ser realizado e o tempo de duração dos mesmos.

CURSOS	MEIOS	CUSTO	LOCAL	TEMPO
CONHECIMENTOS TÉCNICOS	1-Libras	1-Consultor externo.	1-Auditório.	1-48h
	2-Atualização Gramatical.	2-Intranet ou consultor externo.	2-Auditório ou Rede.	2-24h
	3-Pacote Office.	3-Intranet.	3-Rede	3-25h
	4-Prezi	4-Intranet.	4-Rede	4-2h

HABILIDADES	1-Adm.do tempo.	1-Consultor externo ou internet.	1-R\$45,00	1-Auditório ou Rede.	1-40h
	2-Palestra Motivacional.	2-Consultor externo.	2-Necessário Orçamento	2-Auditório.	2- ?
	3-Bullying.	3-Consultor externo ou internet.	3-R\$45,00	3-Auditório ou Rede.	3-60h
	4-Distúrbios de Aprendizagem	4-Consultor externo ou internet.	4-R\$ 50,00	4-Auditório ou Rede.	4-60h

Tabela 1. Título: Proposta de T&D para docentes. Fonte: Próprio Autor.

Após a aplicação desses treinamentos é importante que a empresa faça uma avaliação para verificar se os mesmos trouxeram benefícios para a empresa, existem algumas medidas para avaliar.

As principais medidas são: verificar se custo foi o esperado, como o programa alcançou as expectativas, se o programa atendeu as necessidades, se o programa se ajustou aos novos desafios oferecidos e quais foram os resultados que o programa ofereceu. Se as respostas forem positivas o programa foi bem sucedido. (CHIAVENATO, 2000)

O autor Chiavenato (2000), também afirma que pode ser realizada uma avaliação da reação que consiste em medir o nível de satisfação que o funcionário teve após o treinamento, verificando se o facilitador conseguiu obter atenção, se o participante gostou dos exercícios, se o local foi agradável e se ele recomendaria para os outros.

Além da satisfação pode ser verificada a aprendizagem, podendo ser realizados testes para verificar se o conhecimento foi realmente adquirido. Outra forma é realizar uma avaliação de 360° ou uma pesquisa com os colaboradores, para analisar se após o treinamento obteve-se um melhor desempenho na realização das atividades. (CHIAVENATO, 2000)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo realizado procurou-se verificar, como objetivo geral, analisar a estrutura atual de treinamento e desenvolvimento, voltado ao corpo docente de uma instituição de ensino privada, a fim de propor um programa de treinamento e desenvolvimento para esse público. Procurando assim sugerir uma estrutura para implantação de um programa de treinamento e desenvolvimento aos docentes de modo que seus docentes obtenham uma formação continuada e consequentemente uma melhora na educação.

Para que se fosse verificado como estava esse programa até março de 2013, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a gerente de recursos humanos da empresa, que é responsável pelos processos de recrutamento e seleção e também pelo treinamento e desenvolvimento da empresa.

A partir daí sugeriu-se um programa de treinamento e desenvolvimento aos seus docentes, apresentando-lhes quais os possíveis benefícios que a empresa iria obter, além de apresentar a real necessidade de estar sempre atualizando e promovendo uma educação continuada a esses profissionais que são à base da educação. Conseguindo assim alcançar o objetivo da pesquisa.

A maior dificuldade apresentada foi que somente uma funcionária do departamento de recursos humanos soube me informar a respeito de treinamento e desenvolvimento, os demais funcionários da área do departamento de recursos humanos não sabiam responder a respeito das perguntas da entrevista, me limitando a somente uma informação. Além do pouco tempo que foi dado para a realização da pesquisa.

Como agenda futura fica a indicação que a empresa em estudo faça o uso deste programa de treinamento e desenvolvimento aos seus docentes, e não pensem nisso como um custo e sim com uma estratégia e incentivo e também pense em expandir os treinamentos aos seus outros funcionários para obter possíveis vantagens sobre seus concorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOOG, Gustavo Gruneberg, **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 1. ed. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1980.

BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S. & MOURÃO, L. (org). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:fundamentos para gestão de pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRESSAN, Flávio. **O método do estudo de caso**. **Administração** On line, São Paulo v. 1, n.1, 2000. Disponível em: [http://www.fecap.br/adm_online / art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)>. Acesso em: 22 abr. 2013.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Colégio Galois: <<http://www.galois.com.br/institucional/historia>>. Acesso em 17 abr.2013

COUGHLAN, P.; COGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management, Bradford**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

ESTRELA, Maria Teresa. **Relação pedagógica, disciplina e indisciplina na aula**.4. ed. Porto: Porto, 2002.

Ferreira,Paulo. **Administração de Pessoas: relações industriais**. 3ª ed.São Paulo: Atlas,1980.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo:Atlas, 2008

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed.São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDSTEIN, I. *Training in work organizations*. In: DUNNETTE, M.; HOUGH, L. (orgs.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto: p. 507-619, 1991.

LAWRIE, J. **Differentiate between training, education and development.** Personal Journal, 1990.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L.: **A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise.** Rev. adm. Publica; 39(4): 823-847 jul.-ago. 2005

McGehee, W., & Thayer, P. W. (1961). Training in business and industry. New York: Wiley.

MENEZES, P. P. M. **Auto-eficácia, locus de controle, suporte à transferência e**

MINAYO, M. C. S. (org) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 20.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

ROCHA, A F. **Evolução do trabalho e da tecnologia e seus impactos sobre a educação e a qualificação do trabalhador: uma abordagem teórica.** 1999.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

TOLEDO, F. e MILIONI, B. **Dicionário de Recursos Humanos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

TOMAR, M. S.: **A Entrevista semi-estruturada Mestrado em Supervisão Pedagógica** (Edição 2007/2009) da Universidade Aberta. Disponível em: <<http://mariosantos700904.blogspot.com/2008/05/matriz-do-guio-de-uma-entrevistasemi.html>>, acesso em 26 abr.2013

APÊNDICE

ENTREVISTA:

Dados do Entrevistado:

-Cargo:

-Tempo na Empresa:

Função Principal:

-Área de Formação/Técnica:

1. Como são feitas as contratações de docentes para a empresa?
2. O padrão é o mesmo para nível fundamental, médio e pré-vestibular?
3. Quem toma a decisão final da contratação?
4. Quando esse profissional entra na empresa, ele recebe algum tipo de treinamento? Se sim, quais?
5. Já foi realizado algum levantamento da necessidade de realizar treinamentos na empresa?
6. Já foi feito algum estudo para que se verifiquem as principais carências dos docentes na empresa?
7. Vocês fazem algum estudo se a quantidade de docentes existentes hoje na empresa é suficiente qualitativamente e quantitativamente para as atividades atuais e futuras da empresa?
8. É feita alguma análise se os docentes possuem comportamento, habilidade e conhecimentos que são necessários para a execução de suas tarefas dentro do padrão da empresa?
9. Qual investimento a instituição faz em programa de treinamento e desenvolvimento?
10. Quando da realização de um treinamento, é feito internamente ou é contratado algum especialista externo?
11. Os treinamentos são padronizados?
12. Como é composto o programa de treinamento e desenvolvimento para os docentes da instituição hoje?
13. Em sua opinião, os diretores possuem consciência da importância do programa de treinamento aos docentes?

- 14.**Alguma vez algum professor sugeriu, ou solicitou algum tipo de treinamento?
- 15.**A empresa utiliza alguma ferramenta de intranet para treinamento dos docentes?
- 16.**Você acha que é viável/ possível?
- 17.**Quais os resultados esperados do treinamento?